

**PENGARUH IKILIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DITJEN  
PERBENDAHARAAN NEGARA PROVINSI  
SULAWESI-SELATAN**



**Oleh:**

**RISNAWATI. M**

**NIM : 10600111104**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN  
MAKASSAR**

**2017**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

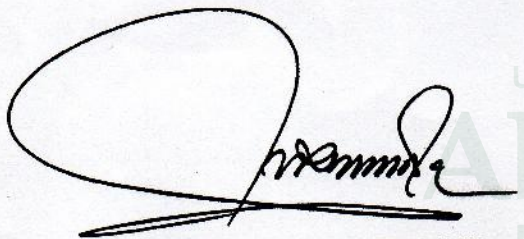
Pembimbing penulis skripsi Saudari Risnawati M, NIM: 10600111104, Mahasiswa Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, setelah dengan seksama meneliti dan mengoreksi skripsi yang bersangkutan dengan judul *"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan"* memandang bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat ilmiah dan dapat disetujui dan diajukan ke sidang Munaqasyah.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk proses selanjutnya.

Samata, 09 Agustus 2016

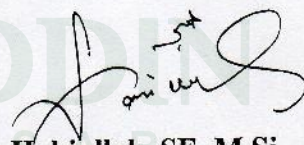
Pembimbing I

Pembimbing II



**Dr. Siradiuddin, SE., M.Si**  
NIP. 19660509 200501 1 003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
ALAUDDIN  
MAKASSAR



**Habiullah, SE., M.Si**  
NIP. 19721204 200801 1 008



## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul „ Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan “, yang disusun oleh Risnawati.M NIM: 10600111104 mahasiswa Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 24 Agustus 2016 M/ 11 dzulhijjah 1436 H. dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Manajemen (dengan beberapa perbaikan).

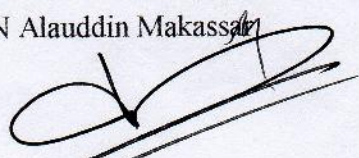
Makassar, 28 Juli 2017 M  
Dzulhijjah 1436 H

### DEWAN PENGUJI:

Ketua	: Prof. Dr. H. Ambo Asse., M.Ag	(.....)
Sekretaris	: Prof. Dr. H. Muslimin., M.Ag	(.....)
Munaqisy I	: Ismawati, SE., M.Si	(.....)
Munaqisy II	: Ahmad Efendi, SE., MM	(.....)
Pembimbing I	: Dr. Siradjuddin, SE., M.Si	(.....)
Pembimbing II	: Hasbiullah, SE., M.Si	(.....)

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Alauddin Makassar

  
**Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag.,**  
NIP. 19581022 198703 1 022

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Risnawati.M  
NIM : 10600111104  
Tempat/Tgl. Lahir : Timporongan, 30 September 1991  
Jur/Prodi/Konsentrasi : Manajemen  
Fakultas/Program : Ekonomi & Bisnis Islam  
Alamat : Dr. Ratulangi  
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, Agustus 2017

Penyusun,



**RISNAWATLM**

**10600111104**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
ABSTRAK .....	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Hipotesis .....	7
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	7
E. Kajian Pustaka/ Penelitian Terdahul .....	8
F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II TINJAUNPUSTAKA	
A. Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Organisasi .....	13
B. Pengertian Kinerja Pegawai .....	16
C. Iklim Kerja Organisasi .....	22
D. Kerangka Pikir .....	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian .....	29
B. Lokasi Penelitian .....	29
C. Populasi dan Sampel .....	29
D. Teknik Pengumpulan Data .....	30
E. Instrumen Penelitian .....	32
F. Teknik Analisi dan Pengolahan Data .....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	37
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	41
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan .....	56
B. Saran .....	56
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

4.1. Tabel Umur Respponden.....	41
4.2. Tabel Jenis Klamın Responden .....	42
4.3. Tabel Pendidikan Responden .....	42
4.4. Tabel Masa Kerja Responden .....	43
4.5. Tabel Tanggapan Responden Iklim.....	44
4.6. Tabel Tanggapn Responden Kinerja .....	45
4.7. Tabel Uji Validitas.....	46
4.8. Tabel Uji Reabilitas.....	47
4.9. Tabel Uji Regresi .....	47
4.10. Hasil Uji t.....	48

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah atas segala nikmat iman, islam, kesempatan, serta kekuatan yang telah diberikan Allah SWT. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Rasulullah SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya hingga akhir zaman. Berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Cost of Fund* Giro, Tabungan, dan Deposito terhadap Rentabilitas (*Return on Asset*) pada Bank BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia”. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian Sarjana Ekonomi.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat bantuan, motivasi, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis dengan senang hati menyampaikan terima kasih kepada orang tua penulis terkhusus Ibunda yang tidak hentinya mengirimkan doa dan memotivasi untuk keberhasilan penulis. Serta kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.
2. Ibu Rika Dwi Ayu Parmitasari.SE.,M.Comm, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

3. Bapak Dr Siradjuddin.SE..M.Si. sebagai dosen pembimbing I yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan saran dengan kedisiplinan yang sangat berguna dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Hasbiullah.SE..M.Si. sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, dan saran yang sangat berguna dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar yang telah memberikan bekal dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama proses perkuliahan.
6. Terkhusus yang terkasih Andri Wahyudi M, dan sahabat-sahabat tersayang MyPrinces hidung mancung tertunda (Rahma Rizky Amalia), MyPrinces Olla ramlan (Rahmila ulfiana), Ceto (Risma Dwiyantri), Nenek (Risma), Cimpak (Mustainah), Congkang (Nurul Magfirah), Bogar (Nurul Aeni) yang selalu dalam kebersamaan tertawa, ditertawai, menertawakan, susah, disusahkan, menyusahkan, bahagia dan sedih.
7. Seluruh staf akademik yang membantu dalam pengurusan surat-surat dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Sodara-sodari penulis ME 567. Keluarga besar Himpunan Manajemen seluruh angkatan, yang tidak henti-hentinya melahirkan sebuah kreatifitas.



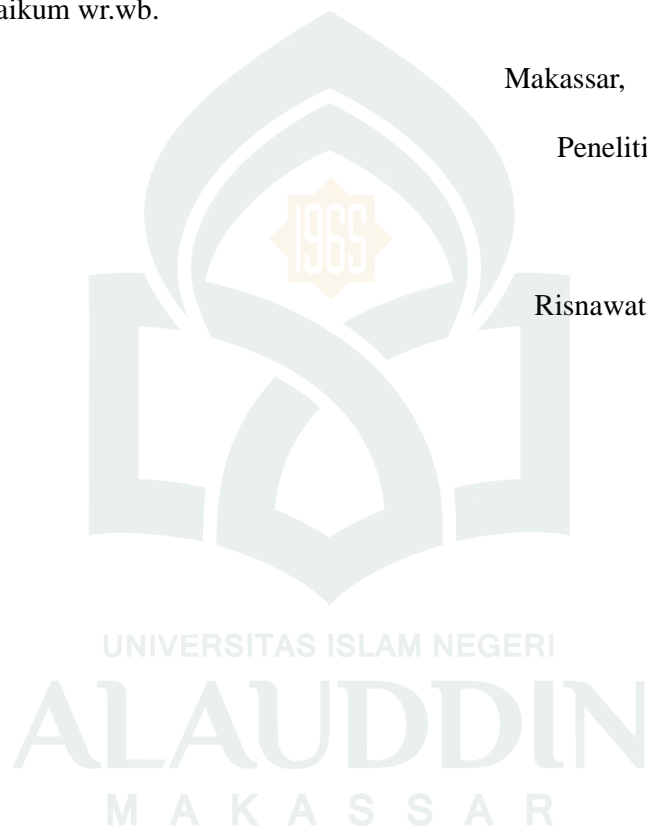
Akhir kata, penulis berharap semoga amal baik dari pihak-pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini mendapatkan ridho dan balasan dari Allah SWT. Semoga Allah menjadikan skripsi ini sebagai pendorong bagi dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan, serta selalu memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada kami semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Makassar, Juli 2017

Peneliti

Risnawati. M



## ABSTRAK

**Nama : Risnawati.M**  
**Nim : 10600111104**  
**Judul : Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan**

---

Iklim organisasi merupakan salah satu kajian dari budaya organisasi, iklim dipahami sebagai konsep umum organisasi untuk mengungkapkan kualitas (karakteristik) yang permanen dari kehidupan organisasi. Iklim organisasi merupakan istilah yang lebih luas yang mengacu pada konsepsi mengenai lingkungan kerja, organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan dan kepemimpinan organisasi. Iklim berhubungan dengan apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi yang secara rutin memengaruhi kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja karyawan itu sendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi kinerja pegawai pada kantor wilayah dikjen perbendaharaan provinsi Sul-Sel.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengukur data secara random. Penelitian dilakukan dengan menggunakan alat analisis regresi t-statistik untuk menganalisis keeratan hubungan variabel secara individual, maka diperoleh persamaan regresi:

$$Y = 12,990 + 0,727x$$

Berdasarkan hasil uji t, iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen perbendaharaan Provinsi Sul-Sel.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai, Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Sul-Sel.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Persoalan sumber daya manusia dalam suatu organisasi bisnis diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena globalisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Karena itu, muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan di bidang SDM yaitu melalui *the ringht people in the right place at the right time*.<sup>1</sup>

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia (dalam hal ini karyawan), bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi, jika tidak ada peran aktif dari kinerja karyawan. Mengatur karyawan memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas tertentu karena karyawan mempunyai karakteristik tersendiri, seperti pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen dan yang membedakan yang satu dengan yang lain (khas). Peran penting seorang pimpinan atau manajer adalah bagaimana karyawan yang khas tersebut mampu dikelola dengan

---

<sup>1</sup>Casteter ,Willam B. 1981.The Personal Function In Education Administration. MC Millan Publishing, New york.



baik, melalui manajemen SDM agar mampu memberikan kontribusi bagi berjalannya roda organisasi publik dan bisnis, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut.

Sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan perekonomian termasuk di dalamnya dalam suatu organisasi memegang peran penting dan telah mendapatkan perhatian besar pada era persaingan bisnis dewasa ini. Menurut Manki,<sup>2</sup> menyatakan bahwa pada level makro “*human capital*” merupakan faktor utama pertumbuhan makro ekonomi. Sedangkan pada level mikro, Ferligoj.<sup>3</sup> menganggap bahwa *human capital* sebagai sumber daya utama untuk keunggulan persaingan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Handoko menjelaskan bahwa sumber daya manusia memainkan peran yang strategis dan menentukan dalam keberhasilan organisasi, sehingga dalam manajemen sumberdaya manusia ditekankan perlunya suatu proses yang terintegrasi dalam berbagai dimensi antara lain gaya kepemimpinan, keterbukaan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, iklim kerja yang kondusif, sehingga diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal untuk pengembangan organisasi.<sup>4</sup> Apa yang dilakukan manusia, maka itu juga yang akan dipetik manfaatnya, sebagaimana firman Allah dalam surah al-Baqarah, 202.

---

<sup>2</sup>Manki, *How Do Varying Investment In The Human Capital Disfreentially Effect*. (The Quarterly Journal Of Austrian Economics, 1987), hal. 57 – 62.

<sup>3</sup>Ferligoj, *Natural Resource Abundance Human Capital*, (USA, University of California, 1997), hal 236.

<sup>4</sup>Handoko, T. H. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. (Yogyakarta, BPFE, 2000), hal 92.

أُولَٰئِكَ نَصِيبٌ لَّهُمْ مِمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ أَسْرِعُ الْحِسَابِ<sup>5</sup>

Terjemahnya:

Mereka itulah orang-orang yang mendapat bagian dari apa yang mereka usahakan, dan Allah sangat cepat perhitungan-Nya.

Berdasarkan ayat tersebut memberikan gambaran kepada kita semua bahwa kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi hanya dapat tercapai manakala sumber daya manusia yang dimiliki diposisikan sebagai sesuatu yang sangat strategis (sebagai aset perusahaan). Karena sumber daya manusia harus dikelola secara profesional dan lebih bermartabat.

Kinerja pegawai adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan Kinerja pegawai merupakan tuntutan bagi setiap organisasi, terutama organisasi bisnis, karena kinerja pegawai merupakan salah satu ukuran keberhasilan tidaknya suatu organisasi mengimplementasikan visi misinya meraih tujuan yang diinginkan. Efisien, ketepatan atau kesesuaian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat dan waktu yang tersedia, dalam rangka mencapai tujuan, yang utamanya adalah penyelesaian volume dan beban kerja dilaksanakan tepat waktu, dengan menggunakan sumber daya secara minimal.

Secara teoretik, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya: kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan organisasi (*organization climate*) baik yang sifatnya eksternal maupun lingkungan organisasi yang sifatnya internal, tetapi pengendali utama tetap berada pada unsur manusia. Namun berkaitan dengan banyaknya faktor-

---

<sup>5</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata* (Syaamil Internasional, 2008), hal. 31.

faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun peneliti hanya akan memfokuskan pada faktor iklim organisasi (*organization climate*).

Iklim organisasi merupakan sesuatu yang nyata dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi. Apa yang dirasakan itu mempengaruhi perilakunya yang akhirnya akan menentukan tingkat produktivitas kerja mereka. Iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Wahjosumijo mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerjasama dan sikap gotong-royong antar anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi.<sup>6</sup> Iklim kerja suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya karena setiap organisasi mempunyai ciri - ciri khusus yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya

Dengan demikian iklim kerja organisasi secara positif ditentukan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor: 1) *commitment*, yang terdiri dari *attitudinal commitment*, yaitu loyalitas untuk mendukung organisasi dan *behavioral commitment*, yaitu kegiatan yang nyata dalam upaya mencapai tujuan organisasi, 2) *Empowerment*, adalah pemberian tanggung jawab kepada karyawan yang disertai dengan dukungan fasilitas dan *learning* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, 3) *Leadership* atau kepemimpinan dalam organi-

---

<sup>6</sup>Wahjosumidjo. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. (Jakarta: PT. Harapan Masa, 1999), hal. 78.



sasi, 4) *Flexibility*, yaitu memelihara hubungan yang saling mendukung antara karyawan dalam perusahaan Terrington and Hall, dalam Haerani.<sup>7</sup>

Selanjutnya menurut Muhammad bahwa iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai set karakteristik tertentu dari lingkungan.<sup>8</sup> Menurut Litwin and Stringer dimensi iklim organisasi meliputi: 1) *Structure*; 2) *Responsibility*; 3) *Warmth and Support*; 4) *Reward and Punishment*; 5) *Conflict*; 6) *Risk*; 7) *Organizational Identity and Group Loyalty*.<sup>9</sup> Sedangkan menurut Housser bahwa dimensi iklim organisasi meliputi: 1) *Decision making practices*; 2) *Communication flow*; 3) *Motivational condition*; 5) *Human resources primary*; 6) *Lower level influence*; 7) *Technological readiness*.<sup>10</sup> Dimensi-dimensi iklim organisasi yang ditetapkan untuk diukur dalam penelitian ini disesuaikan dengan keadaan objek penelitian, yang meliputi: 1) struktur, 2) arus komunikasi, 3) tanggungjawab, 4) penghargaan sumber daya manusia, dan 5) imbalan dan sanksi, 6) konflik, 7) resiko kerja, 8) harmonisasi dan dukungan; serta 8) kesiapan teknologi.

Iklim kerja organisasi yang kondusif sangat diharapkan dalam melahirkan kinerja yang optimal, namun realita yang tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam

---

<sup>7</sup>Haerani, Sitti. *Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*. (Makassar, Disertasi PPS-UH, 2003), hal 101.

<sup>8</sup>Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hal. 82.

<sup>9</sup>Litwin, G, and P. Stringer. *Climate and Motivation; An Experiential Study*. Dalam buku R. Taguiri and G. Litwin, ed. *Organizational Climate: Exploration of Concept*. (Boston: Harvard University Press, 1968), hal.

<sup>10</sup>Housser DL, Pesorella PA, dan Wissler AL. 1977. *A Consultant Manual: Survey Guided Development II*. California: University Associated,

suatu organisasi, termasuk di dalamnya pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan masih sering menimbulkan keluhan di kalangan karyawan. Kondisi ini tentu saja membutuhkan perhatian yang serius dan berorientasi pada penciptaan suatu kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan melalui penciptaan iklim organisasi yang kondusif.

Memperhatikan uraian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa dimensi operasional yang sangat urgen untuk diperhatikan dalam menciptakan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan sesuai dengan tuntutan Islam meliputi banyak hal, namun dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada masalah iklim kerja organisasi kaitannya dengan kinerja pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti mengangkat judul dalam penelitian ini adalah: *“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan”*.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah “iklim kerja organisasi yang belum optimal dan gaya kepemimpinan yang tidak konsisten”. Maka rumusan masalahnya yaitu, “Apakah Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulsel?”

### **C. *Hipotesis***

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi, anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja dari karyawan itu sendiri. Dari paparan di atas maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa:

Ha: Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

Ho: Tidak terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

### **D. *Definisi Operasional Variabel Penelitian***

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

1. Kinerja Pegawai (Y). Kinerja pegawai yaitu kemampuan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya yang dilihat dari dimensi kuantitas, ketepatan waktu dan kualitasnya. Adapun indikator pengukuran variabel kinerja karyawan adalah: a) kuantitas, b) kualitas layanan, c) kreativitas, d) responsibilitas, e) kerjasama, f) Keteguhan; g) inisiatif; h) kualitas.
2. Iklim Organisasi (X). Iklim Organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Adapun indikator iklim organisasi



adalah: a) struktur, b) arus komunikasi, c) tanggungjawab, d) penghargaan sumber daya manusia, dan e) imbalan dan sanksi, f) konflik, g) resiko kerja, h) harmonisasi dan dukungan; serta i) kesiapan teknologi.

#### **E. Kajian Pustaka/ Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konsep penelitian ini.

Penelitian Barkah dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Suatu Organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: (a) Gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja suatu organisasi; dan (b) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja suatu organisasi.<sup>11</sup>

Penelitian Sukarya dengan judul pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja perawat pada UGD Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis terhadap 6 (enam) variabel bebas yang diduga ada kaitannya dengan kepuasan kerja, ternyata hanya 4 (empat) variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu: faktor *conformity*, *responsibility*, *standard*, dan *team spirit* memiliki hubungan yang lemah tetapi bermakna secara statistik, sedangkan reward dan clarity tidak ada hubungan dengan kepuasan kerja<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Barkah. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Organisasi di Surabaya* (Surabaya: Tesis Program Pascasarjana Unair, 2002).

<sup>12</sup>Sukarya. *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat pada UGD Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung* (Jakarta: Tesis PPS-UI, Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, 1995).

Fraser, T.M. dalam Penelitian juga menyimpulkan bahwa iklim kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja dibandingkan dengan hal-hal lain, misalnya hasil kerja. Pendapat lain mengenai hubungan iklim dengan kepuasan menetapkan iklim sebagai suatu kesan menyeluruh (multi dimensi) tentang organisasi tersebut dan kepuasan kerja digambarkan sebagai suatu evaluasi yang bersifat pribadi tentang kondisi-kondisi yang ada dalam pekerjaan. Perbedaan utama adalah iklim ditentukan dalam ketentuan-ketentuan yang normal, sedangkan kepuasan kerja lebih banyak bersifat evaluasi yang subyektif.<sup>13</sup>

Penelitian Rongga *et.al*, membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim dan kepuasan kerja, khususnya iklim yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Walaupun hubungan antara iklim dengan kepuasan tidak terlalu kuat, kenyataan menunjukkan bahwa faktor-faktor lain juga menyokong secara signifikan pada kepuasan secara keseluruhan, penemuan ini secara tetap berada dalam suatu arah dan dapat diramalkan.<sup>14</sup>

Studi S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke,<sup>15</sup> yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan di dalam kelompok kerja kecil. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat enam karakteristik yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, yaitu: ambisi dan semangat, hasrat untuk

---

<sup>13</sup>Fraser, T.M. *Human Strees, Work and Job Satisfactio-aCritical Approach, Occupational Safety and Haelth Series*, No. 50. Pp. 123-154. (Geneva, Switzerland: International Labour Organization

<sup>14</sup>Rongga, K.L. *et.al.Human Resource Prancitces, Organizational Climate, and Customer Satisfaction*.(Journal of Management, July, 2001), hal. 70-89.

<sup>15</sup>Kirkpatrick, S. A. And Locke, E.A. *Direct and Indirect Of three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes*(Journal of Applied Psycology, Feb. 1996), hal 36 – 51.

memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam penelitian ini juga ditemukan pula bahwa orang-orang yang mempunyai sifat mawas diri yang kuat dalam arti sangat luwes dalam menyesuaikan perilakunya ke dalam suatu situasi yang berlainan, berkemungkinan jauh lebih besar untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada mereka yang sifat mawas dirinya lemah. Secara kumulatif, hasil penelitian ini memberikan sejumlah alternatif kemungkinan karakteristik meningkatkan sukses sebagai pemimpin, namun tidak satupun dari karakteristik tersebut menjamin kesuksesan.

Studi Kirkpatrick dan Locke,<sup>16</sup> Pola perilaku agresif dalam menciptakan iklim sosial pada klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun untuk yang mengetahui perilaku kepemimpinan melalui tiga gaya, yakni: otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa kesukaan anak-anak yang melimpah pada pemimpin yang demokratis. Dalam interviu, 19 dari 20 anak menyatakan lebih menyukai perilaku pemimpin yang demokratis dibanding dengan perilaku pemimpin yang otokratis. Yang menarik dari penelitian ini adalah terdapat satu orang anak yang menyukai pemimpin yang otokratis, dan kebetulan anak tersebut adalah anak seorang militer dan memberikan komentar bahwa ia sangat menyukai pemimpin otoriter karena sangat keras. Sementara 19 anak lainnya tidak mempertimbangkan kekerasan sebagai suatu kebaikan. Mereka mengatakan bahwa pemimpin otokratis tidak memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan sesuatu yang kami senangi atau kami harus mengerjakan

---

<sup>16</sup>S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke. *A Trait Approach the Study of Leadership in Small Group*. (Academy of Management Executive, Mey 1991), hal 48 – 60.

sesuatu, ia hanya menginginkan kami menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa. Ke 19 anak tersebut juga mengatakan kami menyukai pemimpin demokratis karena ia tidak pernah mencoba sebagai majikan (bos) dan kami mempunyai banyak hal yang bisa kami lakukan. Mereka juga lebih menyukai pemimpin *laissez faire* daripada pemimpin otokratis. Sayangnya, penelitian ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari perilaku ke-pemimpinan tersebut pada produktivitas, namun hanya dirancang mengamati pola perilaku yang agresif dari kelompok yang produktif.

Studi Natsir,<sup>17</sup> tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transpor-masional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah, sedangkan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung negatif; 2) Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh langsung dan positif baik terhadap perilaku kerja maupun terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah; dan 3) perilaku kerja karyawan me-miliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

#### **F. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan : Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan.

---

<sup>17</sup>Natsir, S. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. (Surabaya: Disertasi, PPS-UNAIR, 2003).



Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.
2. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
3. Bagi almamater, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

## BAB II

### TINJAUAN TEORETIS

#### A. *Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*

Rivai,<sup>18</sup> mengatakan bahwa peranan manajemen kepemimpinan terhadap aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yakni: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru, menetapkan upah, gaji dan cara pemberian kompensasi, memberikan insentif dan kesejahteraan, melakukan evaluasi, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menggerakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, membangun komitmen, memberikan keselamatan kerja, memberikan jaminan, menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Selanjutnya Mitchell,<sup>19</sup> menyatakan bahwa peranan MSDM adalah meliputi: sebagai pelaksana kegiatan pendukung, pemilik wewenang, perumus kebijaksanaan tentang sumber daya manusia dan selaku pemroses berbagai saran para manajer lini. Menurut S. Martoyo,<sup>20</sup> keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan dunia industri dan perkembangan teknologi, sangat signifikan, sehingga salah satu faktor tidak dapat diabaikan.

Dalam perusahaan, departemen sumber daya manusia merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Menurut

---

<sup>18</sup>Rivai, V. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 76.

<sup>19</sup>Mitchell, S. *Empowering Pople*. Terjemahan oleh Agus M. Hardjana. Yogyakarta: Kanisius, 1994), hal 109.

<sup>20</sup>Martoyo, S. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. (Yogyakarta: Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, BPFE Yogyakarta, 1998), hal 157.

Rivai,<sup>21</sup> dua masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi para manajer dan departemen sumber daya manusia adalah masalah MSDM internasional dan masalah pemerintah. Masalah MSDM internasional dilihat dari berbagai sudut pandang strategis, banyak perusahaan terbentuk melalui tekanan kompetitif dari para pesaing asing, sedangkan masalah pemerintah terlihat melalui undang-undang dan regulasi yang memiliki dampak kuat.

Lebih lanjut dikemukakan Rivai,<sup>22</sup> mengatakan masalah lain yang turut berpengaruh adalah masalah kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan tenaga kerja dijelaskan bahwa masalah sumber daya manusia dalam perusahaan secara umum, yaitu; Masalah eksternal yang meliputi, keragaman budaya dan sikap. Keragaman budaya tenaga kerja akan sangat menentukan, sehingga diperlukan upaya yang intensif untuk menyatukan berbagai budaya kerja yang mendahulukan kepentingan perusahaan.

Ekonomi Global akan memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industri untuk berusaha lebih produktif, sehingga era ekonomi global memberikan kesadaran untuk menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama, dalam menghadapi persaingan yang memerlukan perhitungan akurat dalam segala hal. Karena itu, menurut Nathan,<sup>23</sup> hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya akan berhasil dalam persaingan dan kuncinya adalah melalui *base competency* sumber daya manusia.

---

<sup>21</sup>Rivai, V. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*.(Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 106.

<sup>22</sup>Rivai, V. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*.(Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 106.

<sup>23</sup>Nathan, R. *Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Kompetensi*, (UI – Jakarta: Makalah Non Publikasi, 2003).

Dalam perkembangan SDM, tantangan yang dihadapi terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan, namun yang paling mendasar adalah *trend revolusioner* dalam bentuk akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi dan kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan era informasi yang menuntut adanya perubahan cara dalam pengelolaan sebuah organisasi serta praktek MSDM yang tangguh yang diimbangi oleh sebuah proses kepemimpinan yang handal.

### **B. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>24</sup>

Kinerja berasal dari kata “*Job Performance* atau *Actual Performance*” yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.<sup>25</sup> Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.<sup>26</sup> Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan menurut Robbin merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu, karena itu ada tiga kriteria dalam

---

<sup>24</sup>Rivai, V. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 14.

<sup>25</sup>Sikula, A. F. *Personnel Administration and Human Resources Management*. (New York: A. Wiley Trans Edition, By. John Wiley and Sons Inc., 1981), hal. 156.; Meggison, Leon C. *Personal Management*. (Human Resource Approach, Ricardo D. Irwin, Inc., 1981), hal 210.

<sup>26</sup>Stolovich, H. D. & Keeps, E. J., 1992. *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide of Analysis and Solving Performance Problems in Organizations* (San Fransisco, Juorney-Bass Publisher, 1992), hal. 98.

melakukan penilaian kinerja individu, yakni: a) tugas individu, b) perilaku individu, dan c) ciri individu.<sup>27</sup>

Bernadindan Joyce memberibatasankinerja (*performance*) sebagai ... *the record of outcomes produced on a specified function or activity during a specified time period*.<sup>28</sup>Singkatnya, kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Higgins; Gomes; As'ad; dan Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.<sup>29</sup>

Secara teoritis, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan *Motivation* (M) serta *opportunity* (O) atau  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ , artinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, namun kesediaan dan keterampilan tersebut

---

<sup>27</sup>Robins, S. P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka. (Jakarta: Prenhalilindo, 1996), hal. 107.

<sup>28</sup>Bernadin, H. J. and Joyce E. A. R. *Human Resources Management*. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2000), hal. 135.

<sup>29</sup>Higgins, M. 1984. *Advantage and Limitatiopn of ROI as Measure of Corporate Performance*. Terjemahan, Bambang Triono. 1990. (Jakarta: PT. Gramedia, 1984), hal. 234; Gomes, F. C. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi I, Cetakan Kedua, (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), hal. 59; As'ad M. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Revisi (Yogyakarta: Liberty, 1998), hal. 13; Mangkunegara, A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001), hal. 67.



tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.<sup>30</sup>

Hal tersebut di atas juga sejalan dengan pendapat David McClelland dalam Mangkunegaramengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability and motivation*, dimana *ability* merupakan determinan dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.<sup>31</sup> Motivasi kerja itu sendiri dapat terbentuk dengan adanya peluang karir yang jelas, rasa stres rendah sehingga menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Karena itu menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; serta (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal pokok, yaitu: (1) kemampuan; (2) keinginan; dan (3) lingkungan. Artinya, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya, karena tanpa mengetahui ketiga faktor tersebut, kinerja

---

<sup>30</sup>Hersey, P. and Blanchard, K.H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993), hal. 255.

<sup>31</sup>Mangkunegara, A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001), hal. 95.

yang baik tidak akan tercapai, dengan kata lain kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.<sup>32</sup>

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan; (b) status dan senioritas, artinya makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan, maka akan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, artinya semakin cocok minat individu, semakin tinggi kepuasan kerjanya; dan (d) kepuasan individu dalam hidupnya, artinya individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Individu yang memandang bahwa tempat ia bekerja menyediakan peluang karir dan dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berupaya untuk menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab agar dapat mencapai hasil sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, individu yang memiliki kebutuhan yang kuat akan pengembangan karir, akan memberikan dampak pada motivasinya untuk senantiasa bekerja lebih baik dibanding dengan individu lainnya, dan tentu saja akan berimplikasi pada kinerjanya. Namun sebaliknya, walaupun ada harapan memperoleh peluang karir,

---

<sup>32</sup>Donnelly, J. H., Gibson, J. L., and Ivancevich, J. *Fundamental of Management*. (Texas: Business Publication, 1994), hal 124.

tetapi baginya karir bukan sesuatu yang terpenting, maka motivasi kerjanya akan tetap rendah. Karena itu, menurut Luthans tingkat motivasi kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja yang rendah.<sup>33</sup>

Beban kerja dan gaji yang tidak proporsional akan berdampak pada rasa stres, terutama yang telah melampaui tingkat moderat akan menimbulkan dampak negatif, yaitu ketidakpuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada motivasi yang rendah. Karyawan yang terbebas dari stres akan merasakan tingkat kepuasan yang tinggi, sehingga motivasi kerjanya meningkat dan kinerja kerjanya juga ikut meningkat.

Secara teoritis kepuasan kerja dan motivasi kerja terkait secara langsung dengan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara, hal ini terjadi karena faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kepuasan, motivasi dan komitmen organisasional pada dasarnya sama, yaitu: 1) konflik dengan kebutuhan personal, 2) kurangnya pembelajaran, 3) kurangnya perlakuan adil, 4) tunjangan moneter yang tidak mencukupi, 5) jeleknya hubungan dengan rekan kerja, 6) tidak adanya perlindungan kerja, 7) kurangnya keamanan kerja dan 8) kurangnya pengembangan atau peluang karir.

Usaha atau motif untuk meraih prestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat yang baik. Usaha berprestasi tersebut dapat dicerminkan oleh usaha untuk meraih jenjang

---

<sup>33</sup>Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill Book Company, 3th, ed., 1981), hal. 233.

pendidikan (*knowledge*) yang lebih tinggi karena diyakini bahwa pendidikan adalah salah satu bentuk modal manusia, selain pengalaman dan kesehatan.

David C. McClelland dalam Mangkuprawira mengemukakan lima karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil resiko, 3) memiliki tujuan yang realistis, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya, dan 5) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkannya.<sup>34</sup>

Dengan demikian kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Selain itu, kinerja mempunyai empat aspek, yaitu: (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan ke-mampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan dan dinilai untuk mengukur kinerja adalah: 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang

---

<sup>34</sup>Mangkuprawira, T. S. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hal. 163.

pada intinya individu memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai karyawan; dan 3) kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan melakukan negosiasi.<sup>35</sup>

Dengan demikian Lazer & Wikstrom dalam Rivai mengatakan determinan dari kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, pen-delegasian, sikap, usaha, kepuasan, motivasi dan organisasi.<sup>36</sup>

Dalam kajian berbagai literatur tentang kinerja, selalu dikaitkan dengan kepuasan kerja, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja dan kinerja berangkat dari satu individu. Walaupun demikian dalam penelitian ilmiah hubungannya pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja masih sangat terbatas. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengacu dan menggunakan konsep kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja sebagai mana yang digunakan peneliti manajemen sumber daya manusia terdahulu.

Metode penilaian kinerja yaitu ; 1) Metode penilaian Kategori, Metode yang meminta manager memberi nilai untuk tingkah laku kinerja karyawan pada formulir khusus dibagi dalam kategori – kategori kinerja, 2) Metode perbandingan, Metode yang menuntut para manager untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka antara satu sama lainnya, 3) Metode negatif, Metode di mana manager dan spesialisasi sumber daya manusia kadang –

---

<sup>35</sup>Rivai, V. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 321..

<sup>36</sup>Rivai, V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Edisi Kedua, 2006), hal. 189.



kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis di mana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan, 4) Metode tujuan dan perilaku, Metode yang digunakan untuk mengukur perilaku karyawan bukan karakteristik lainnya, 5) metode manajemen berdasarkan sasaran meliputi ketetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing – masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

Indikator kinerja pegawai ; 1) Kuantitas pekerjaan yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai dalam satu periode tertentu hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas dan pekerjaan yang dapat dikerjakan, penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. 2) Kualitas pekerjaan yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja yang dipadankan dengan angka dan menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. 3) Pengetahuan pegawai yaitu tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila para pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik, pengetahuan pegawai merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang objek tertentu berupa pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung, 4) Kreatifitas yaitu kemampuan untuk memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah, kreatifitas meliputi beberapa ciri – ciri attitude seperti kelancaran, keluesan dan kepastian dalam pemikiran. 5) kerjasama yaitu suatu usaha bersama

antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama merupakan interaksi yang paling penting karena hakikatnya manusia tidak hidup sendiri tanpa orang lain sehingga ia senantiasa membutuhkan orang lain. Kerjasama dapat berlangsung manakala individu yang bersangkutan masing – masing memiliki kepentingan yang berbeda. 6) Keteguhan yaitu memegang prinsip harus diterapkan dalam setiap aspek kehidupan karena jika menerapkan hal tersebut segala tindakan yang kita lakukan pasti akan membawa mafaat, penuh konsekuensi meski mendapat tantangan dari pihak lain. 7) Inisiatif adalah keteguhan atau kemampuan untuk memulai suatu perbuatan dengan penuh energi tanpa petunjuk atau dengan kata lain kehendak sendiri. 8) Kepribadian adalah keseluruhan sikap, ekspresi perasaan, tempramen dan juga perilaku seseorang.

### **C. Iklim Kerja Organisasi**

Iklim kerja organisasi merupakan salah satu kajian dari budaya organisasi. Iklim dipahami sebagai konsep umum organisasi untuk mengungkapkan kualitas (karakteristik) yang permanen dari kehidupan organisasi. Iklim organisasi merupakan istilah yang lebih luas yang mengacu pada persepsi mengenai lingkungan kerja; organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan, dan kepemimpinan organisasi.

Pemahaman iklim kerja organisasi yang lebih operasional dikemukakan oleh Kernandian Lord, yaitu: *asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to influence there behavior.*<sup>37</sup> Pengertian ini

---

<sup>37</sup>Kernan, M.C., and Lord, R.G. *Effect of Valence, Expectancy, and Goal* (Journal of Applied Psychology, 1990), Vol.75,194-203.

mengandung makna bahwa iklim kerja merupakan seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Siswanto<sup>38</sup> menjelaskan bahwa iklim kerja yang kurang baik berpengaruh negative bagi pegawai dan sebaliknya iklim kerja yang positif akan memberikan pengaruh yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di lembaga tersebut. Selain itu, iklim kerja adalah suasana yang diciptakan dalam suatu organisasi oleh anggota organisasi dengan jalan hubungan antar sesama anggota dengan rasa saling menghargai, mempercayai, dan menghormati untuk menambah semangat dan kreativitas kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Wahjosumidjo<sup>39</sup>, mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif ditandai dengan suasana kebersamaan, saling kerja-sama dan sikap gotong-royong antara anggota organisasi, sehingga organisasi terbebas dari suasana saling mencurigai dan saling memusuhi. Iklim kerja suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dalam sebuah organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam sebuah wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik, agar tugas dan fungsinya tersebut dapat berjalan dengan baik tentunya tidak dapat dilepaskan dari situasi dan

---

<sup>38</sup>Siswanto. *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasinya*. (Bandung: Sinar Baru, 1987), hal 89.

<sup>39</sup>Wahjosumidjo. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. (Jakarta: PTHarapan Masa, 1999), hal. 54.

kondisi yang ada dan terjadi di dalam organisasi tersebut. Iklim kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja.

Gibson,<sup>40</sup> memiliki pendapat lain yang mengatakan bahwa iklim kerja merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu.

Apabila suatu organisasi menciptakan iklim kerja yang kondusif maka diharapkan para karyawan dan pegawai yang bekerja didalam organisasi tersebut bekerja dengan baik dan penuh semangat, memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki kebersamaan untuk mencapai keberhasilan tujuan dari organisasi tersebut.

Sangat terlihat jelas dari beberapa kutipan serta pendapat di atas bahwa iklim kerja sangat penting untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut member keyakinan pada kita bahwa dengan adanya iklim kerja yang baik, harmonis serta rukun di antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut di samping akan mencapai tujuan yang efektif dan efisien, tetapi juga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Dengan kata lain perlu kita memahami bahwa iklim kerja tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi juga harus dikondisikan oleh orang-orang yang ada dan terlibat di dalam organisasi tersebut. Untuk itu agar tercipta dengan baik maka pemimpin harus dapat menciptakan dan membina hubungan kerjasama yang harmonis di antarapersonil yang terlibat

---

<sup>40</sup>Gibson, J L., Inancevich, J M donelly, J H. *Organisasi dan manajemen*. Penerjemah H. Sulistyoso. (Jakarta: Erlangga, 1973), hal 102.

supaya terwujud kondisi yang kondusif dan menyenangkan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Karena iklim kerja tidak tercipta dengan sendirinya maka perlu diciptakan oleh setiap unsur yang terlibat di dalam organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang Siagian sebagai berikut: 1) Saling menghargai, 2) Saling menghormati, 3) Saling mendukung, 4) Saling berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain, 5) Melakukan tindakan yang saling menguntungkan.<sup>41</sup>

Agar iklim kerja yang baik dapat terjadi dalam sebuah organisasi maka perlu diperhatikan beberapa factor sebagaimana yang dikemukakan oleh Desler bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja meliputi: 1) *Size*, 2) *Organizational Stucture*, 3) *System Complexity*, 4) *Leadership Pattern*, 5) *GoalDirection*.<sup>42</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja adalah: 1) *Responsibility*, tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada karyawan, 2) *Standards*, harapan tentang kualitas suatu pekerjaan, 3) *Rewards*, meliputi persahabatan yang saling menghargai satu sama lainnya dalam bekerja dan hadiah untuk para karyawan yang berpenampilan baik dalam bekerja dan sanksi bagi bawahan yang mempunyai prestasi jelek dalam melaksanakan pekerjaannya, 4) *Friendliness*, semangat tim dan kepercayaan.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>Sondang P.Siagian. *Teori Pengembangan Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 156.

<sup>42</sup>Desler, Gery. *Organization Theory*. (Singapore: Prentice Hall, 1976), hal. 88.

<sup>43</sup>Goldhaber, GERAL M. *Organization communication*. (IOWA: Win Brown, 1986), hal. 86.



Indikator iklim organisasi yaitu 1) Struktur adalah suatu tatanan yang membentuk suatu kelompok dalam masyarakat, struktur memiliki ciri yakni dapat berubah dan berkembang di dalam masyarakat dan berhubungan erat dengan pekerjaan, 2) Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku yang disengaja maupun yang tidak disengaja, tanggung jawab yang berarti sebagai perwujudan kesadaran, 3) Penghargaan adalah salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan, 4) Resiko adalah konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang, manajemen resiko adalah proses pengelolaan resiko yang mencakup identifikasi, evaluasi dan pengendalian resiko yang dapat mengancam kelangsungan perusahaan. 5) Keramahan adalah bagaimana sikap karyawan terhadap karyawan lain baik itu komunikasi maupun pada saat mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan, 6) Dukungan adalah dorongan yang diberikan seseorang kepada orang lain dalam perusahaan dorongan sangat dibutuhkan untuk memberikan kelancaran bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya, 7) Standar adalah kesepakatan yang telah didokumentasikan yang di dalamnya terdiri dari spesifikasi teknis atau kriteria yang akurat yang digunakan sebagai peraturan, petunjuk atau definisi tertentu, 8) Konflik adalah suatu masalah sosial yang timbul karena adanya pandangan yang terjadi di dalam masyarakat maupun negara.

#### ***D. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai***

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja organisasi, anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja dari karyawan itu sendiri.

#### ***E. Kerangka Pikir***

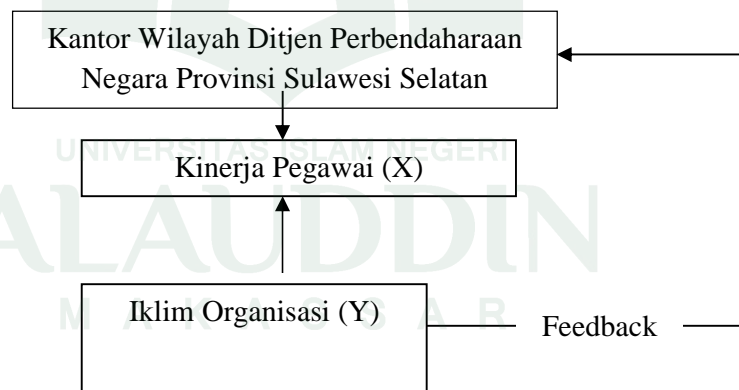
Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu organisasi pemerintah yang bertugas dalam pengelolaan uang negara. Dalam mengembangkan organisasi tersebut tidak terlepas dari berbagai masalah, diantaranya adalah terkait dengan masalah kinerja pegawai dan iklim kerja organisasi. Masalah kinerja pegawai dan iklim kerja organisasi sering kali terjadi, baik disengaja maupun tidak dan hal tersebut disebabkan oleh banyak hal.

Selain kinerja, hal yang sangat diperlukan dalam suatu organisasi adalah ketenangan dan kenyamanan serta keamanan dalam melaksanakan tugas di lingkungan organisasi. Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila orang-orang yang berkumpul dalam wadah tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik bila ia ditunjang oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada organisasi itu sendiri, atau yang sering disebut dengan iklim kerja. Iklim kerja yang kondusif akan menambah semangat dalam bekerja,

Iklim organisasi yang baik, terutama iklim organisasi yang dilandasi dengan nilai-nilai al-Qu'randan. Hadis dikatakan sebagai faktor kunci yang utama, karena yang demikian itu dalam suatu organisasi merupakan sumber kekuatan, inspirasi, motivasi dan sumber kekuatan lainnya, artinya tanpa iklim organisasi yang baik, organisasi hanya akan merupakan campur aduknya manusia dan peralatan, namun tidak memiliki nilai ibadah.

Penelitian ini, variable iklim organisasi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk melihat dan menjelaskan hubungan antar variabel tersebut di atas dapat dilihat pada gambar kerangka konseptual sebagai berikut:

**Gambar 5.**  
**Kerangka Pikir**



### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. *Jenis Penelitian***

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

##### **B. *Lokasi Penelitian***

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Makassar, tepatnya pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang berstatus tetap dan telah mengabdikan minimal dua tahun dan menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pekerjaan utama. Ini menjadi hal terpenting, mengingat penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim kerja organisasi pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan.

##### **C. *Jenis dan Sumber Data***

###### **1. Jenis data**

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Data kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan, penjelasan dari hasil interview, wawancara, kuesioner atau observasi di lapangan yang berupa angka – angka dan diolah untuk

mendukung penjelasan dalam analisis. Jenis data ini diperoleh dari sumber primer.

- b) Data Kuantitatif, yaitu data yang berupa angka – angka yang diperoleh dari sumber data sekunder, baik berupa dokumen, laporan – laporan ilmiah atau terbitan berkala relevan dengan permasalahan yang dibahas.

## 2. Sumber Data

- a) Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan jalan melakukan hasil angket ( kuesioner ), pengamatan langsung ( observasi ) dan wawancara ( interview ) dengan karyawan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan.
- b) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen – dokumen Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan.

### **D. Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi dan responden adalah pegawai tetap pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 79 orang. Karena jumlah populasi yang tidak mencapai 100 orang, maka secara keseluruhan dijadikan sampel. Menurut Suparmoko,<sup>44</sup> apabila sama sekali tidak ada pengetahuan tentang besarnya *variance* dari populasi, cara terbaik adalah mengambil secara keseluruhan populasi tersebut atau

---

<sup>44</sup>Suparmoko. *Metode Penelitian Praktis*, Edisi 3, (Yogyakarta: BPFE - Gajah Mada, 1995), hal 42.

cukup dengan mengambil persentase tertentu, misalnya 5%, 10%, 20%, dan 50% dari seluruh jumlah populasi.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi/pengumpulan data dan informasi dari objek penelitian dan pihak-pihak terkait. Data yang diperoleh dari para responden merupakan data primer. Sedangkan data yang diperoleh dari Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sulawesi Selatan merupakan data sekunder. Untuk mendapatkan data ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a) Kuesioner/angket. Metode ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden yang terpilih sebagai sampel. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan yang bersifat tertutup dan terbuka. Kuesioner disusun dengan memperhatikan variabel-variabel penelitian beserta indikatornya. Setiap indikator memunculkan pertanyaan-pertanyaan guna memperoleh data yang dapat diolah. Jawaban dalam kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert, yakni sangat tidak sesuai (1), tidak sesuai (2), agak sesuai (3), sesuai (4), dan sangat sesuai (5). Jawaban responden cukup dengan memilih kelima pilihan (angka) yang tersedia tersebut. Di samping itu, kuesioner dilengkapi dengan pertanyaan terbuka sehingga responden dapat memberikan jawaban dengan lebih leluasa. Guna melakukan pengisian, responden cukup dengan memilih di antara pilihan jawaban yang ada.



- b) Wawancara mendalam (*depth interview*). Teknik ini dilakukan untuk mengetahui berbagai hal yang diperlukan dalam penelitian. Wawancara ini dimaksudkan untuk mendapatkan data pendukung dari data kuesioner yang diperoleh. Dari wawancara juga diperoleh data lain yang tidak dapat diperoleh melalui kuesioner. Wawancara memungkinkan responden memberikan jawaban diluar pilihan yang tersedia dalam angket. Dengan demikian, keleluasaan responden dalam memberikan data penelitian tidak terkendala oleh pertanyaan tertutup yang disusun dalam kuesioner. Dari sini dimungkinkan diperoleh data yang selengkap mungkin mengenai objek penelitian.
- c) Observasi atau pengamatan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung lingkungan kerja dan aktivitas kerja para responden. Dengan pengamatan ini diperoleh informasi yang utuh, tidak hanya sepihak menurut pengakuan para pegawai pada saat mereka mengisi kuesioner ataupun saat mereka diwawancarai, tetapi juga berasal dari pengamatan penelitian yang objektif. Terhadap angket ataupun wawancara, responden masih sangat mungkin memberikan jawaban yang normatif walaupun tidak sesuai dengan keadaan atau fakta di lapangan. Pengamatan terhadap mereka memberikan *corss check* data yang diperoleh melalui kuesiner dan wawancara.

Secara umum, pihak-pihak terkait sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai dari berbagai unit kerja. Dari sumber data yang banyak dan bervariasi tersebut diharapkan data yang diperoleh dapat saling *cross check* dan saling mendukung. Selain itu, peneliti juga berusaha melakukan studi pustaka yang memadai. Studi pustaka merupakan hal lumrah untuk dilakukan dalam sebuah penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui studi/penelitian yang dilakukan

sebelumnya. Dari sini diharapkan penelitian yang dilakukan memiliki kesinambungan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Teknik-teknik inilah yang direncanakan akan digunakan dalam penelitian ini. Walaupun demikian, peneliti tidak menutup diri apabila perlu dilakukan pengumpulan data dengan teknik lainnya. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh semakin lengkap.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian menempati peran yang sangat penting dalam penelitian. Instrumen penelitian tidak ubahnya adalah wakil peneliti guna berkomunikasi dengan responden. Instrumen penelitian juga merupakan jala atau jaring guna mendapatkan data dari para responden.<sup>45</sup> Karena perannya yang sangat sentral dalam penelitian kuantitatif, maka instrumen penelitian disusun dengan sangat hati-hati.

Sementara itu, Arikunto mendefinisikan instrumen pengumpulan data sebagai alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.<sup>46</sup> Dengan demikian, instrumen penelitian akan memberikan panduan dan arahan bagi peneliti dalam melaksanakan pengumpulan data penelitian, baik macam data yang akan diperoleh maupun cara memperoleh data bersangkutan. Instrumen penelitian yang digunakan bergantung pada metode pengumpulan data yang digunakan.

---

<sup>45</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2009), h. 94-95.

<sup>46</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta. 2010). h. 101.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket/kuesioner. Hal ini disesuaikan dengan metode pengumpulan data yang digunakan, yakni metode angket (*questionnaire*). Metode ini dapat menggunakan jenis instrumen penelitian berupa angket (*questionnaire*), daftar cocok (*check list*), skala (*scala*), dan inventori (*inventory*).<sup>47</sup> Di antara jenis instrumen di atas, yang dianggap paling cocok untuk penelitian ini adalah angket.

Angket disusun dengan memperhatikan responden yang menjadi objek penelitian. Kondisi responden yang rata-rata memiliki pendidikan formal tidak sampai pada perguruan tinggi dipertimbangkan secara serius. Untuk itu, kuesioner disusun dengan sesederhana dan semudah mungkin untuk dipahami dan diisi.

#### **G. Teknik Analisis dan Pengolahan Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian sebagai langkah dalam menjawab permasalahan yang dikaji sekaligus untuk pengujian hipotesis adalah, analisis regresi sederhana, analisis korelasi sederhana diterima/ditolak melalui program SPSS 20.

##### **a) Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian baik *exogenous variable* maupun variabel *endogenous variable*. Karakteristik responden meliputi: jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan lama bekerja, sedangkan deskripsi variabel meliputi: iklim organisasi dan kinerja pegawai yang kesemuanya disajikan dalam bentuk tabulasi.

##### **b) Uji Validitas Instrumen**

---

<sup>47</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, h. 102.

Uji validasi untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Menilai masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *corrected item-total correlation*.<sup>48</sup>

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *corrected item-total correlation* > dari r-tabel yang diperoleh melalui Df (*Degree of Freedom*).<sup>49</sup>

Untuk menguji valid tidaknya pertanyaan dapat dilakukan melalui program komputer *Excel Statistic Analysis & SPSS*.

#### c) Uji Realibilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.<sup>50</sup>

Alat ukur yang akan digunakan adalah *cronbach alpha* melalui program komputer *SPSS 17.00*. Reabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60.<sup>51</sup> Namun ada yang menggunakan 0,70 atau 0,80 atau 0,90 tergantung tingkat kesulitan data dan peneliti.<sup>52</sup>

#### d) Analisis Model Regresi Linier Sederhana

---

<sup>48</sup> Bhuono Agung Nugroho, *Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS* (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), h.67-68

<sup>49</sup> Bhuono Agung Nugroho, *Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*, h.72.

<sup>50</sup> Duwi Puriyanto, *Mandiri Belajar SPSS: Untuk Analisis Data dan Uji Statistik*, (Yogyakarta: Media Kom, 2008), h. 25.

<sup>51</sup> Bhuono Agung Nugroho, *Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*, (Yogyakarta: Andi, 2005), h.72.

<sup>52</sup> Danang Sunyoto, *Metodologi Penelitian Akuntansi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), h. 81.

Pengujian model regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu politik organisasi (X), terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai atau hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

$$Y = a + sX$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai  
 X = Iklim Organisasi  
 a = Konstanta  
 = Koefisien Regresi

e) Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai R square dikatakan baik jika diatas 0,5 karena nilai R square berkisar antara 0 – 1.<sup>53</sup>

f) Uji Parsial (uji – t)

. Uji ini digunakan untuk mengetahui hubungan/pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, maka digunakan uji t. Data yang digunakan adalah kusioner yang dibagikan kepada sampel yang sudah ditentukan. Dimana data tersebut dikumpul dan kemudian di tabulasikan untuk mengetahui nilai perubahan masing-masing data dengan menggunakan SPSS 20.

Pengujian hipotesis secara parsial (uji t) digunakan untuk melihat apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam uji t ini yaitu, sebagai berikut:

---

<sup>53</sup> Bhuono Agung Nugroho, *Strategi Jitu: Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, h. 50 – 51.

Ho: Variabel-variabel bebas (iklim organisasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai)

Ha: Variabel-variabel bebas (iklim organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- 1) Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- 2) Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

g) Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner yang akan disusun berdasarkan skala likert. Dengan indikator skala likert, maka variabel yang akan diukur akan dijabarkan. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun pertanyaan dan setiap pertanyaan yang diajukan sebagai alat ukur dengan skala likert kemudian data diukur secara kuantitatif.

Setiap jawaban diberikan skor numeric (angka) untuk menentukan pendapat pegawai tentang iklim organisasi dan kinerja pegawai. Responden diharapkan memberikan jawaban pada salah satu alternatif yang disediakan pada setiap pertanyaan yang diajukan. Nilai yang digunakan adalah skala nilai 1-5, dimana nilai yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

Untuk jawaban sangat setuju (SS), diberi nilai 5,

- 1) Untuk jawaban setuju (S), diberi nilai 4,
- 2) Untuk jawaban kurang setuju (KS), diberi nilai 3,
- 3) Untuk jawaban tidak setuju (TS),diberi nilai 2,
- 4) Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), diberi nilai 1.

Ciri khas dari skala likert adalah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh oleh seorang responden merupakan indikasi bahwa ressponden tersebut sikapnya makinm positif terhadap obyek yang ingin diteliti oleh peneliti.





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Profil Perusahaan**

Terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen PBN) tidak terlepas dari konsekuensi pelaksanaan reformasi penyempurnaan manajemen keuangan Negara di Indonesia. Ketika semangat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) digulirkan, Pemerintah Pusat menempuh langkah perubahan melalui reformasi hukum dan reformasi organisasi. Secara paralel, reformasi hukum yang ditandai dengan lahirnya Paket Undang-Undang Bidang Keuangan Negara diiringi dengan perubahan organisasional di tubuh Departemen Keuangan guna menyelaraskan perangkat organisasi dengan penegasan fungsi Departemen Keuangan selaku institusi Pengelola Fiskal.

Selaku institusi Pengelola Fiskal, Departemen Keuangan membagi pemisahan kewenangan, yang antara lain adalah fungsi-fungsi pengkajian, penganggaran, dan perbendaharaan. Inilah alasan kuat terjadinya penyempurnaan organisasi (reorganisasi) dengan "terbentuknya" 3 (tiga) organisasi dengan nomenklatur baru, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan (Ditjen APK), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan), dan Badan Pengkajian Ekonomi, Keuangan, dan Kerjasama Internasional (BAPEKKI). Suatu Perubahan organisasi yang ditandai dengan memisahkan fungsi-fungsi yang berbeda namun berada dalam satu naungan organisasi, serta menyatukan fungsi-fungsi yang sama namun tersebar di berbagai unit.

Ditjen PBN sendiri bukanlah organisasi yang sama sekali baru. "*Core function*"nya tersebar di berbagai unit Eselon I dengan fungsi paling dominan, yaitu fungsi pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas Negara, pengelolaan barang milik kekayaan Negara, dan pengelolaan hutang luar negeri berada di bawah unit Eselon I Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Sementara itu, fungsi perbendaharaan lainnya tersebar di beberapa unit Eselon I dan II yaitu fungsi pengelolaan hutang dalam negeri pada Pusat Manajemen Obligasi Negara (PMON), pengelolaan penerusan pinjaman dan pengelolaan kasnya pada Ditjen Lembaga Keuangan (Ditjen LK), dan penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran pada Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN), serta fungsi pengolahan data pada Kantor Pengolahan Data Informasi Keuangan Regional (KPDIKR) BINTEK.

Selanjutnya, dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 35, 36, dan 37 Tahun 2004 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK/2004 dan Nomor 303/KMK/2004, secara hukum meleburkan unit-unit pengelola fungsi perbendaharaan tersebut menjadi satu Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang terdiri dari 1 Sekretariat Ditjen dan 7 Direktorat teknis pada kantor pusat serta 30 Kantor Wilayah Ditjen PBN dan sejumlah KPPN pada kantor instansi vertikal (lihat organisasi).

Pelantikan Direktur Jenderal Perbendaharaan dan seluruh pejabat Eselon II pada bulan Oktober 2004 pun merupakan titik awal sinergi organisasi baru tersebut. Hingga kini, telah terjadi beberapa kali pergantian pejabat Eselon II dan jajaran di bawahnya.

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. Sulsel

Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat regional.

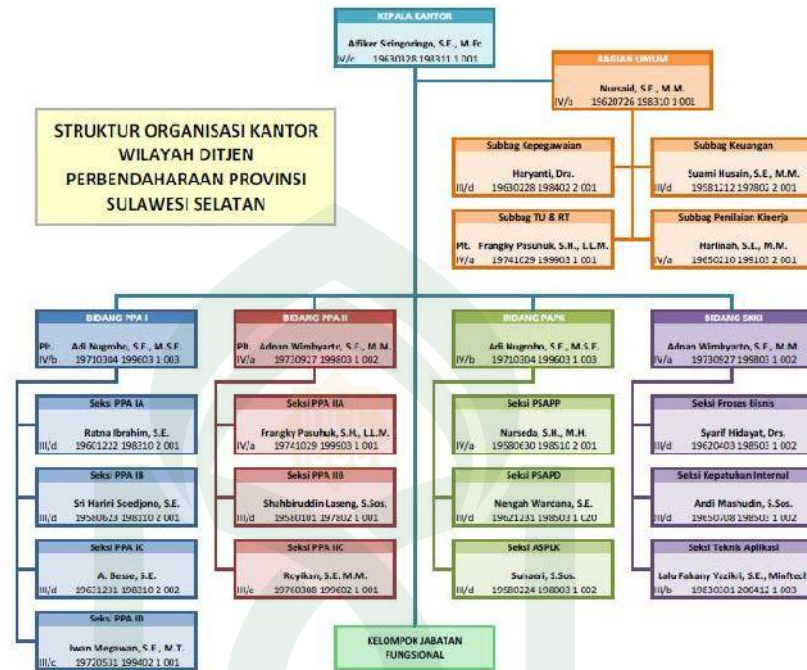
### b. Misi Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. Sulsel

1. Mendukung terwujudnya pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien dan optimal.
2. Membangun pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif dan akuntabel di daerah.
3. Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang tepat waktu, efektif dan akuntabel di daerah.
4. Mengimplementasikan sistem perbendaharaan yang andal, profesional dan modern di daerah.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi dalam suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pemerintahan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor pada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan**



## B. Hasil Penelitian

### 1. Identitas Responden

#### a. Umur Responden

Umur seseorang dapat mempengaruhi kinerja, dimana kinerja karyawan dapat ditentukan dari umur. Pada umumnya semakin tua seseorang maka tingkat kinerja pun akan menurun. Untuk mengetahui gambaran umur tentang responden dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Umur Responden**

NO	UMUR (TAHUN)	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE
1	20 – 35	43	54,4%
2	36 – 45	25	31,6%
3	46 – 56	11	13,9%
TOTAL		79	100%

*Sumber: Data primer yang diolah, 2015*

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam peneletian ini lebih banyak karyawan yang berumur 20 tahun sampai 35 tahun. Hal ini dikarenakan usia 20 – 35 masih produktif dan memiliki daya tahan kerja yang tinggi. Diikuti dengan usia responden 36 – 45 tahun sebanyak 25 orang (31,6%). Urutan terakhir adalah 45 – 56 sebanyak 11 orang (13,9%) di usia seperti ini karyawan yang sudah terbilang memasuki usia yang sudah tidak muda lagi dalam bekerja sehingga tidak mudah mengalami tekanan mental atau ketidakberdayaan dalam pekerjaan. Serta sebagian kecil karyawan pada usia ini telah mempersiapkan diri untuk memasuki masa pensiun.

#### b. Jenis Kelamin Responden

Pada hakikatnya jenis kelamin memberikan perbedaan secara kodrat antara pria dengan wanita. Namun secara umumnya tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, produktifitas pekerjaan, kepuasan kerja, atau kemampuan belajar. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PRESENTASE
1	Pria	48	60,8%
2	Wanita	31	39,2%
TOTAL		79	100

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh responden adalah pria. Hal ini disebabkan karena tugas karyawan yang bersifat fisik sehingga karyawan pria lebih dibutuhkan. Ada beberapa wanita yang bekerja di kantor tetapi dengan status pekerja outsourcing.

c. Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan aspek penting yang menjadi tonggak dalam peningkatan kualitas SDM. Tingkat pendidikan seringkali dipandang sebagai suatu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Pada dasarnya pendidikan digunakan sebagai syarat dalam memasuki dunia kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Zainun (2004:73) bahwa pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja. Untuk menghasilkan iklim organisasi yang kondusif sangat diharapkan kinerja yang optimal, dimana pendidikan sangat dibutuhkan dalam hal pencapaian tujuan dari organisasi. Penyajian data responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Responden**

NO	PENDIDIKAN TERAKHIR	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE
1	SMA	25	31,6%
2	S1	31	39,2%
3	S2/Magister	14	17,7%

4	Diploma	9	11,4%
TOTAL		79	100%

*Sumber: Data primer yang diolah, 2015*

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 31 orang atau 39,2% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulssel sebagian besar memiliki pendidikan yang tinggi. Hal ini dapat menunjang kinerja dari pegawai yang akan memberikan dampak baik bagi organisasi.

#### c. Masa Kerja Responden

Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya. Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui, masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan rekan kerja yang lain. Masa kerja dihitung dari pertama kali tenaga kerja masuk kerja sampai dengan saat penelitian yang dilakukan yang dilakukan dalam satu tahun. Dalam hubungan ini untuk menjalin kerjasama yang lebih serasi maka masing-masing pihak perlu untuk meningkatkan rasa tanggung jawab. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagaimana pada tabel 4.4 berikut ini:



**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja Responden**

NO	MASA KERJA	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE
1	1-4 tahun	23	29,1%
2	5-9 tahun	29	36,7%
3	10-14 tahun	13	16,5%
4	➤ 15 tahun	14	17,7%
TOTAL		79	100%

*Sumber: Data primer yang diolah, 2015*

Pada tabel 4.4 ditunjukkan bahwa lama bekerja pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulsel terbanyak adalah 5-9 tahun dengan jumlah 29 orang atau sekitar 36,7% yang diikuti lama kerja 1-4 tahun sebanyak 23 orang atau 29,1% dan lama kerja > 15 tahun sebanyak 14 orang atau sekitar 17,7%. Hal ini didasarkan pada suatu pemikiran bahwa pegawai yang telah lama bekerja menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Dan yang terakhir adalah masa kerja 10-14 tahun sebanyak 13 orang atau sekitar (16,5%) karena hal ini kembali lagi pada usia pegawai yang menentukan masa kerjanya.

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 79 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

a. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi pada penelitian ini diukur melalui 8 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut hasil tanggapan terhadap iklim dapat dijelaskan pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Iklim Organisasi**

NO	PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH
		SS	S	KS	TS	STS	
1	X.1	8	66	4	1	-	79
2	X.2	10	61	6	2	-	79
3	X.3	8	66	5	-	-	79
4	X.4	12	65	1	1	-	79
5	X.5	15	59	5	-	-	79
6	X.6	16	57	3	2	1	79
7	X.7	19	52	7	1	-	79
8	X.8	24	48	7	-	-	79

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan-pernyataan mengenai iklim organisasi.

b. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur melalui 8 buah pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap kinerja dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

NO	PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Y.1	6	70	2	1	-	79
2	Y.2	7	68	3	1	-	79
3	Y.3	11	63	4	1	-	79
4	Y.4	12	62	4	1	-	79
5	Y.5	6	69	4	-	-	79
6	Y.6	12	65	1	-	1	79
7	Y.7	7	68	4	-	-	79
8	Y.8	17	59	3	-	-	79

*Sumber: Data primer yang diolah, 2015*

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan netral terhadap item-item kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya kualitas kerja pegawai yang bekerja dengan ketelitian yang cukup tinggi untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik. Penilaian terhadap kinerja yang tinggi yang dimiliki pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulsel. Akan tetapi sebagian karyawan masih lebih suka menunda pekerjaan yang mereka lakukan sehingga terkadang ada beberapa pemberitahuan kepada pegawai untuk segera menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tersebut. Hal ini ditunjukkan dari tingkat presentase pernyataan responden yang menyatakan tidak setuju.

### **3. Analisis Data**

#### **a. Pengujian Validitas**

Pengujian validitas selengkapny dapat terlihat dari *corrected item total correlation* pada tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Iklim Organisasi Dan Kinerja Pegawai**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1x	60,83	33,040	,418	,897
p2x	60,60	31,766	,526	,894
p3x	60,77	31,564	,666	,890
p4x	60,67	32,023	,541	,893
p5x	60,63	31,344	,620	,891
p6x	60,77	30,875	,487	,897
p7x	60,57	30,806	,649	,889
p8x	60,47	30,395	,717	,887
p1y	60,53	31,223	,565	,893
p2y	60,57	32,392	,412	,898
p3y	60,70	31,321	,704	,888
p4y	60,67	30,713	,765	,886
p5y	60,73	31,857	,657	,890
p6y	60,73	32,133	,416	,899
p7y	60,73	31,857	,657	,890
p8y	60,53	32,602	,411	,898

Dari tabel diatas maka seluruh item pernyataan tentang iklim organisasi dan kinerja pegawai dikatakan valid karena  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (dihitung dengan  $n = 79 - 2 = 77$  pada taraf signifikansi  $= 5\%$ ). Pada uji validitas variabel dinyatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dimana nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,221. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dinyatakan valid.

**b. Pengujian Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat terlihat pada tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Uji reliabilitas Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	16

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian dapat dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70, hal ini selaras dengan pendapat Nunnally, dimana suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 (*Cronbach Alpha* > 0,70).

c. Pengujian Hipotesis Asosiatif

Hipotesis asosiatif merupakan dugaan tentang adanya hubungan antar variabel dalam populasi yang akan diuji melalui hubungan antar variabel dalam sampel yang diambil dari populasi tersebut

**Tabel 4.10**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	12,990	2,111		6,153	,000		
X	,597	,064	,727	9,284	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

#### 4. Analisis Regresi Sederhana

Analisis Regresi digunakan untuk memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel kinerja, bila variabel iklim organisasi dimanipulasi/diubah-ubah atau dinaaik-turunkan. hasil regresi di tunjukan sebagai berikut:

Dari tabel di atas dapat diperoleh persamaan regresi:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 12.990 + 0,579x$$

Hasil dari analisis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 12.990 menunjukkan bahwa ketika variabel iklim organisasi konstan atau tidak berubah atau nilainya 0, maka kinerja pegawai adalah sebesar 12.990
- Ketika iklim organisasi naik 1% atau 1 poin, maka kinerja pegawai akan meningkat 1,579

#### a. Analisis Korelasi (R)

Analisis Korelasi (R) digunakan untuk mencari arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih baik hubungan yang bersifat simetris, kausal dan reciprocal. Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara variabel yang dianalisis.

Tabel 4.11

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,522	1,455	,528	86,186	1	77	,000

a. Predictors: (Constant), X

Dari tabel perhitungan di atas diperoleh R sebesar 0,727. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dan dependen yaitu iklim organisasi dan kinerja pegawai dalam penelitian ini memiliki hubungan yang kuat.

Untuk mengukur derajat kecocokan atau ketepatan antara variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), yaitu sebesar 0,528 atau 52,8 % yang berarti bahwa variabel independen X dalam penelitian ini memengaruhi variabel Y, sedangkan selebihnya sebesar 47,2 %.

#### b. Koefisien Determinasi (R Square)

Selain itu di peroleh juga bahwa koefisien determinasinya ( $R^2$ ) adalah 0,528. Hal ini berarti kinerja 52,8% dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel iklim organisasi atau dapat dikatakan kontribusi sumbangan variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 52,8 sedangkan 47,2% oleh faktor lain.

#### c. Uji t

Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Pengaruh secara nyata dapat ditunjukkan oleh tabel di atas sebagai berikut:

$t_{hitung} > t_{tabel}$  =  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, (signifikan)

$t_{hitung} < t_{tabel}$  =  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, (tidak signifikan)

**Tabel 4.12**  
**Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Ditjen Poerbendaharaan Provinsi**  
**Sulsel**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	12.990	2.111		6.153	.000
X	.597	.064	.727	9.284	.000



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	12.990	2.111		6.153	.000
X	.597	.064	.727	9.284	.000

a. Dependent Variable: Y

*Sumber : Data primer yang diolah, 2015*

Dari tabel hasil perhitungan dan pengujian ujin t di atas diperoleh hasil dari uji t variabel iklim organisasi didapatkan hasil yaitu:

$$t_{hitung} = 9,284$$

Menentukan LOS (*level of significance*) dengan  $\alpha = 0,05$

Dari tabel t diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 9,284, sehingga berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,284 > 2,000$ ) dengan nilai probabilitas 0,000 sehingga dapat diartikan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 5. Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis di atas, diperoleh persamaan regresi:

$$Y = 12,990 + 0,579X$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan

Nilai konstan sebesar 12,990, menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu: iklim organisasi kondusif, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 12,990. Koefisien  $b = 0,579$ , menunjukkan bahwa bila iklim organisasi (X) bertambah 1% maka kinerja pegawai (Y) meningkat 0,579 % (elastis) dengan asumsi iklim organisasi konstan.

Dari hasil persamaan tersebut dapat diperoleh penjelasan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan sulsel, yang dapat diartikan apabila iklim organisasi di tingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulsel.

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi, diperoleh nilai R sebesar 0,727. angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara iklim organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulsel.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,528 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi (X) memengaruhi kinerja pegawai (Y) sebesar 52,8 % sedangkan sisanya sebesar 47,2 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hal ini berarti masih ada faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulsel.

Dari uraian tersebut, dapat memberi penjelasan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulsel. Jika iklim organisasi semakin kuat dan meningkat maka akan menghasilkan suasana kerja yang kondusif.

Setelah diadakan pengujian hipotesis secara parsial uji t dimana kriteria pertama pengujian dua sisi tersebut pada tingkat keyakinan 95 %  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan ( $n-2$ ), maka hasil yang diperoleh untuk pengujian parsial b dengan nilai t hitung (7,284) > ttabel (2,000) dengan signifikan  $t_{0,000} < =$

0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel iklim organisasi (X) kinerja pegawai (Y).

Karena iklim organisasi mempunyai pengaruh, maka hipotesis yang diajukan penulis yang menyebutkan:

Diduga bahwa adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulse.

Artinya hipotesis diterima, karena terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada kantor wilayah ditjen perbendaharaan provinsi sulse.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A.Kesimpulan**

Dari hasil penelitian kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulawesi Selatan yang telah diuji dengan menggunakan uji reliabilitas dan validitas yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid, adapun uji t dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan.

#### **B. Saran**

Diharapkan bagi organisasi dapat memprioritaskan perhatian terhadap kondisi organisasi yang kondusif agar pegawai dapat mencapai target perusahaan, dan meraih penghargaan sesuai kinerja dari masing-masing individu maupun kelompok. Karena iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, bagi pegawai diharapkan menyesuaikan iklim organisasi karena berpengaruh dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alan. D. Meyer, Geoffrey and James. *Strategic Management*. Journal of Management, Vol. 11, May. 1990.
- Andrew W. Halpin. *The Leadership Behavior of School Super-intendents*. Chicago: Midwest Administration Centre. The University of Chicago, 1959.
- Becker, Thomas E., R. S. Billings, Daniel M. Evelth and Nicole, L.G. *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 2, May, 1996.
- Banker, Rajiv D., Seok-Young, L., Gordon Potter and Dhinu Srinivasan. *Contextual Analysis of Performance Impact of Outcome-Based Incentive Compensation*. Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, June, 1996), p. 920 – 948.
- Boyatzis, R.E., Ron, S., *Unleashing the Power of Self Directed Learning, Case Western Reserve University, USA: Cleveland, Ohio, 2001*.
- Daniel Katz, Nathan Maccoby dan Nancy C. Morse. *Productivity, supervision and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, University of Michigan, Survey Research Centre. 1950.
- Darden, W. R., Ronald, H. dan Roy. D. Howel. *Carrier Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples Commitment*. Journal of Retailing, Vol. 65, No. 1, May, 1989.
- Davis, Tim R. V. and Luthans, F., *Leadership Reexamined: A Behavior Approach*. Academy of Management Review, April, 1979.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata*. Syaamil Internasional, 2008.
- Ferligoj, *Natural Resource Abundance Human Capital*. USA, University of California, 1997.
- Gregson, Terry. *An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction Commitment in Turnover Models in Accounting*. Behavioral Research in Accounting. Vol 4, July, 1992, p. 1 – 16.
- Haerani, Sitti. *Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Makassar, Disertasi PPS-UH, 2003.
- Handoko, T. H. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE, 2000.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1993.

- Hicks, H.G and Ray Gullet, G. *Organization: Theory and Behavior*. New York: McGraw-Hill. Inc., 1996.
- Iverson, R.D., and Parimal, R., *A Causal Model of Behavioral and Commitment: Evidence from a Study of A 54 n Blue-Coller Employee*. Journal of Management, Vol. 20 No. 1, ---, - 1994.
- Kast, F.E. dan Rosenzweig, J. E. *Organisasi dan manajemen*. Terjemahan Hasymi Ali, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Kirkpatrick, S. A. And Locke, E.A. *Direct and Indirect Of three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes* Journal of Applied Psychology, Feb. 1996.
- Koch and McGrath, *Human Resource Function Competencies*. Departemen Busines organization, Erasmus Univercity, 2001.
- Lucas, *The Place Of Mises, S Human Action In The Development Of Modern Ekonomic*. The Quarterly Journal of Austrian Economics, 1998.
- Mangkunegara, A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001.
- Mankiw, *How Do Varying Investment In The Human Capital Disfreentially Effect*. The Quarterly Journal Of Austrian Economics, 1987.
- Mardiana, T. dan Muafi. *Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja*. Journal Siasat Bisnis, No. 6 Vol.1, 2001.
- Martoyo, S. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Yogyakarta: Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, BPFE Yogyakarta, 1998.
- Michael Svadova and Silke. *Transforming Human Resource In The New Economi*. Human Resource Management: Journal, Fall.21. Vol. 40. No.3. April, 2001.
- Mitchell, S. *Empowering Pople*. Terjemahan oleh Agus M. Hardjana. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Mutiara S Panggabean. *Pengaruh Keadilan Dalam Penggajian dan Perilaku Individu Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta*. Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha, No.26, Mei-Agustus, 2002.
- Natsir, S. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Surabaya: Disertasi, PPS-UNAIR, 2003.
- Nathan, R. *Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Kompetensi*. Jakarta-UI: Makalah Non Publikasi, 2003.
- Purwanggono, C.J. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi dalam Menghadapi*

*Persaingan: Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat.* Makassar: Disertasi PPS-UH, 2005.

Rao, T.V. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktik.* Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek.* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004.

------. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: Edisi Kedua PT. Raja Grafindo Persada, 2006.

Rivai, Veithzal, dan Arifin, Arviyan. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual.* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.

Romer, *The Role Of The Human Capital.* The Quarterly Journal of Austrian Economics, 1997.

Ruki, A. S. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima.* Jakarta, PT. Gramedia Putaka Utama, 2004.

Sutardjo. A Wiamiharja, *Keeratan Hubungan Antara Kecerdasan, Kemauan dan Prestasi Kerja*, Jurnal Psikologi, Vol.11, No1, Maret 2003.

Steers, R. M., Lyman, W. P., and Gregory, A. B. *Motivation and Leadership at Work.* The McGraw-Hill Companies Inc, 1996.

Vandenberg, Robert, J. & Charles, E. Lance. *Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment.* Journal of Management Vo. 18, No.1, Mart, 1992.

Wahjosumidjo. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek.* Jakarta: PT. Harapan Masa, 1999.

Yoesef, Darwish. *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitude Toward Organizational Change in a Non-Western Setting.* Personnal Riview Vol. 29, No.5, 2000.

Zulkifli, 1996. *Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Buruh Pemetik Daun Teh di PTP VII Kayu Aro.* FE-UNJA: Jurnal Manajemen dan Pembangunan, Edisi V, 1996.





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ALAUDDIN MAKASSAR  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN EKONOMI

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Negara

Provinsi Sul-Sel

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, maka saya:

Nama : Risnawati.M  
Nim : 10600111104  
Jurusan : Manajemen Ekonomi

Bermaksud melakukan penelitian dengan menggali informasi dari Bapak/Ibu. Saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang terlampir berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sul-Sel.

Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan studi dan sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan status Bapak/Ibu dalam pekerjaan. Saya selaku peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, Saya ucapkan terima kasih

Peneliti

Risnawati. M

## A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama	:.....(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin	: [    ] Pria
	[    ] Wanita
3. Umur	: .....Tahun
4. Pendidikan Terakhir	: [    ] S1
	[    ] S2
	[    ] S3
	[    ] Lainnya
5. Lama Bekerja	: .....Tahun

## B. PERTANYAAN PENELITIAN

Beri jawaban atas pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, dengan cara memberi tanda ( ) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

## IKLIM ORGANISASI

Instrumen ini didesain untuk mengetahui Struktur, Tanggung jawab, Penghargaan, Resiko, Keramahan, Dukungan, Standard dan Konflik. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu untuk menjawab pernyataan sesuai dengan kenyataan yang pernah atau selalu Bapak/Ibu alami, lihat dan rasakan.

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi.					
2	Saya bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.					
3	Saya menerima penghargaan dari perusahaan terhadap apa yang telah saya kerjakan					
4	Saya akan menerima resiko terhadap apa yang telah saya kerjakan.					
5	Saya selalu ramah terhadap semua karyawan yang ada dalam perusahaan.					
6	Saya membutuhkan dukungan dari semua karyawan yang ada diperusahaan dalam mengerjakan tugas.					
7	Saya menyelesaikan pekerjaan melebihi standar perusahaan.					
8	Saya selalu menyelesaikan konflik yang ada dalam perusahaan.					

## KINERJA PEGAWAI

Instrumen ini didesain untuk mengetahui hasil kerja yang dicapai oleh para karyawan dalam hal kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, keteguhan, inisiatif, kualitas pribadi dalam mengerjakan tugas diperusahaan.

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya melakukan pekerjaan sesuai/melebihi dengan kuantitas kerja yang ditetapkan perusahaan					
2	Pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan syarat-syarat dan ketentuan prosedur kerja yang baik.					
3	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik atas pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya memberikan gagasan-gagasan baru yang berkualitas dalam perkembangan perusahaan.					
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan saya.					
6	Saya selalu hadir dikantor dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan saya.					
7	Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan baik untuk tugas-tugas baru maupun tugas-tugas lama.					
8	Kepribadian membuat saya mampu berinteraksi dengan baik dan ramah kepada semua pegawai.					





KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
**KANTOR WILAYAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Gedung Keuangan Negara II Lt. 2  
Jalan Urip Sumoharjo KM 4 Makassar Kode Pos 90232  
Telepon (0411) 456955, 456133 Faximili (0411) 456134  
Website : www.perbendaharaan-sulsel.net

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : **43** WWPB.24/BG.0101/2015

Sehubungan dengan Surat Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Nomor : 13918/P2T-BKPMMD/19.36P/VII/10/2015 tanggal 15 Oktober 2015 hal Permohonan Melakukan Penelitian pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai persyaratan penyusunan skripsi, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dra. Haryanti  
NIP : 19630228 198402 2 001  
Pangkat/ Gol. Ruang : Penata Tk. I / III/d  
Jabatan : Kepala Subbagian Kepegawaian

menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Risnawati M  
NIM : 10600111104

Telah melakukan kegiatan Penelitian pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan untuk penyusunan Skripsi dengan judul **"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan"**

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Makassar, 16 November 2015  
Kepala Subbagian Kepegawaian



Dra. Haryanti  
NIP 19630228 198402 2 001





PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
**BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DAERAH**  
Unit Pelaksana Teknis – Pelayanan Perizinan Terpadu  
Jln. Bougenville No. 5 Telp (0411) 441077 Fax. (0411) 448936  
**MAKASSAR 90222**

Makassar, 15 Oktober 2015

Nomor : 13918/P2T-BKPM/19.36P/VII/10/2015

Lampiran : -

Perihal : Izin Penelitian

Kepada

Yth. Kantor Dirjen Perbendaharaan Negara  
Prov. Sulsel

di-  
Makassar

Berdasarkan surat Dekan Fak. Ekonomi & Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar Nomor : EB.I/PP.00.9/1391/2015 tanggal 24 Agustus 2015 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini :

Nama : **Risnawati M**  
Nomor Pokok : 10600111104  
Program Studi : Manajemen  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Jl. Slt Alauddin No. 63, Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Skripsi, dengan judul :

**"PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DIRJEN PERBENDAHARAAN NEGARA PROVINSI SULAWESI SELATAN"**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 16 Oktober s/d 16 November 2015

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian disampaikan untuk dimaklumi dan dipergunakan seperlunya.

a.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN  
KEPALA BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DAERAH  
PROVINSI SULAWESI SELATAN  
Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu



**A. M. YAMIN, SE., M.S**

Pangkat : Pembina Utama Madya  
NIP : 19610513 199002 1 002

TEMBUSAN : Kepada Yth :

1. Dekan Fak. Ekonomi & Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar di Makassar;
2. Peringatan



## LAMPIRAN

### Reliability

#### Notes

	Output Created	15-Nov-2015 15:07:40
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY  /VARIABLES=p1x p2x p3x p4x p5x p6x p7x p8x p1y p2y p3y p4y p5y p6y p7y p8y  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  /SUMMARY=TOTAL.
Resource s	Processor Time	0:00:00.047
	Elapsed Time	0:00:00.038

[DataSet1]

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	16



# Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1x	3.87	.507	30
p2x	4.10	.607	30
p3x	3.93	.521	30
p4x	4.03	.556	30
p5x	4.07	.583	30
p6x	3.93	.785	30
p7x	4.13	.629	30
p8x	4.23	.626	30
p1y	4.17	.648	30
p2y	4.13	.629	30
p3y	4.00	.525	30
p4y	4.03	.556	30
p5y	3.97	.490	30
p6y	3.97	.669	30
p7y	3.97	.490	30
p8y	4.17	.592	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1x	60.83	33.040	.418	.897
p2x	60.60	31.766	.526	.894
p3x	60.77	31.564	.666	.890
p4x	60.67	32.023	.541	.893
p5x	60.63	31.344	.620	.891
p6x	60.77	30.875	.487	.897
p7x	60.57	30.806	.649	.889
p8x	60.47	30.395	.717	.887
p1y	60.53	31.223	.565	.893
p2y	60.57	32.392	.412	.898
p3y	60.70	31.321	.704	.888
p4y	60.67	30.713	.765	.886
p5y	60.73	31.857	.657	.890
p6y	60.73	32.133	.416	.899
p7y	60.73	31.857	.657	.890
p8y	60.53	32.602	.411	.898

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
64.70	35.734	5.978	16

## Lampiran 2. Output SPSS Uji Regresi

### Regression

#### Notes

	Output Created	15-Nov-2015 14:27:17
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	79
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN  /DEPENDENT Y  /METHOD=ENTER X.
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.054
	Memory Required	1356 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 <sup>a</sup>	.528	.522	1.455

a. Predictors: (Constant), X

### Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.528	86.186	1	77	.000

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	182.565	1	182.565	86.186	.000 <sup>a</sup>
	Residual	163.106	77	2.118		
	Total	345.671	78			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	12.990	2.111		6.153	.000
X	.597	.064	.727	9.284	.000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 X	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model	X
1	
Correlations X	1.000
Covariances X	.004

a. Dependent Variable: Y

### CollinearityDiagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimensi	Variance Proportions			
		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	X
1	1	1.997	1.000	.00	.00
	2	.003	25.748	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

### Lampiran 3. Output SPSS Deskripsi Variabel

#### Frequencies

##### Statistics

		p1x	p2x	p3x	p4x	p5x	p6x	p7x
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.03	4.00	4.04	4.11	4.13	4.08	4.13

##### Statistics

		p8x	p1y	p2y	p3y	p4y	p5y	p6y
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.22	4.03	4.03	4.06	4.08	4.03	4.10

### Statistics

		p7y	p8y
N	Valid	79	79
	Missing	0	0
	Mean	4.04	4.18

### Frequency Table

p1x

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	4	5.1	5.1	6.3
	4	66	83.5	83.5	89.9
	5	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

p2x

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	6	7.6	7.6	10.1
	4	61	77.2	77.2	87.3
	5	10	12.7	12.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p3x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.3	6.3	6.3
	4	66	83.5	83.5	89.9
	5	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p4x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	1	1.3	1.3	2.5
	4	65	82.3	82.3	84.8
	5	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p5x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.3	6.3	6.3
	4	59	74.7	74.7	81.0
	5	15	19.0	19.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**6x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	2	2.5	2.5	3.8
	3	3	3.8	3.8	7.6
	4	57	72.2	72.2	79.7
	5	16	20.3	20.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p7x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	7	8.9	8.9	10.1
	4	52	65.8	65.8	75.9
	5	19	24.1	24.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p8x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	8.9	8.9	8.9
	4	48	60.8	60.8	69.6
	5	24	30.4	30.4	100.0

**p7x**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	7	8.9	8.9	10.1
	4	52	65.8	65.8	75.9
	5	19	24.1	24.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p1y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	2	2.5	2.5	3.8
	4	70	88.6	88.6	92.4
	5	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p2y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	3	3.8	3.8	5.1
	4	68	86.1	86.1	91.1
	5	7	8.9	8.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p3y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	4	5.1	5.1	6.3
	4	63	79.7	79.7	86.1
	5	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p4y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	4	5.1	5.1	6.3
	4	62	78.5	78.5	84.8
	5	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p5y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.1	5.1	5.1
	4	69	87.3	87.3	92.4
	5	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p6y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	3	1	1.3	1.3	2.5
	4	65	82.3	82.3	84.8
	5	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p7y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.1	5.1	5.1
	4	68	86.1	86.1	91.1
	5	7	8.9	8.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**p8y**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3.8	3.8	3.8
	4	59	74.7	74.7	78.5
	5	17	21.5	21.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	





57	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	4	5	4	38
58	5	5	5	4	5	4	3	3	34	4	3	4	4	4	5	4	4	32
59	4	3	4	5	4	5	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	5	33
60	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	5	4	4	4	4	4	4	33
61	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	4	5	5	4	5	4	4	35
64	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	5	33
65	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	36
66	4	4	5	4	5	5	5	5	37	5	4	5	5	4	4	4	4	35
67	5	4	4	4	4	5	5	5	36	5	4	5	5	4	4	4	4	35
68	5	4	4	5	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
69	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	36
70	4	4	5	4	5	3	3	3	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	5	4	4	32
72	4	3	4	5	4	5	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	5	33
73	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	5	4	4	4	4	4	4	33
74	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4	4	4	4	4	4	4	5	33
76	5	5	4	4	4	4	5	5	36	4	4	5	5	4	5	4	4	35
77	5	5	4	4	4	4	5	5	36	4	4	5	5	4	5	4	4	35
78	3	4	5	4	5	5	5	4	35	5	5	4	4	4	4	4	4	34
79	4	2	5	5	5	5	5	5	36	4	4	4	4	4	5	5	5	35

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Risnawati. M, lahir di Timporongan, Kec. Segeri, Kab, Pangkep pada tanggal 30 November 1991, anak pertama dan lima bersaudara dan pasangan suami istri Bapak Mustarin dan Ibu Hasnawati. Penulis memulai pendidikan TK pada tahun 1997 di TK Timporongan Kec, Segeri, Kab Pangkep dan tamat pada tahun 1998. Sekolah dasar pada tahun 1998 di SDN 8 Timporongan, kemudian melanjutkan sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP) pada tahun 2004 di MTsN Segeri dan tamat pada tahun 2007, selanjutnya penulis melanjutkan sekolah menengah atas (SMA) pada tahun 2007 dan dikatakan lulus pada tahun 2010 dan melanjutkan pendidikan strata 1 pada tahun 2011 di Universitas Islam Negeri (UN) Alauddin Makassar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, dan lulus pada tahun 2016 dengan gelar SM.